



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA  
Lexington, MA  
Hadley, MA  
Bethesda, MD  
Washington, DC  
Chicago, IL  
Cairo, Egypt  
Johannesburg, South Africa

Abt Associates Inc.  
Suite 600  
4800 Montgomery Lane  
Bethesda, MD 20814-5341

## **Plan de Negocios FUNDEMI**

### **Guatemala-CAP Income Generation Activities Project(AGIL)**

**Implementado por:**  
Abt Associates Inc.  
**#520-C-00-00-00035-00**

Octubre 2,003

Preparado por:  
Equipo AGIL

*Preparado para:*  
United States Agency for International  
Development/  
Guatemala  
1A Calle 7-66  
Zona 9  
Guatemala 010009

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>I</b>
<b>I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DE FUNDEMI.....	1
<b>II ASPECTOS DE MERCADO DE LOS SERVICIOS A OFRECER.....</b>	<b>3</b>
<b>III ESTRATEGIA Y PLANES DE FUNDEMI .....</b>	<b>5</b>
3.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE FUNDEMI .....	5
3.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	6
3.3 PLAN DE MERCADEO.....	6
3.3.1 PRODUCTO / SERVICIO.....	6
3.3.2 PRECIOS .....	7
3.3.3 DISTRIBUCIÓN.....	7
3.3.4 PROMOCIÓN .....	7
<b>IV RECURSOS Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....</b>	<b>8</b>
4.1 RECURSOS HUMANOS.....	8
4.2 RECURSOS E INVERSIONES.....	8
4.3 ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	8
<b>V PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>9</b>
5.1 SUPUESTOS.....	9
5.2 POBLACIÓN A ATENDER.....	10
5.3 PROYECCIONES DE INGRESOS .....	10
5.4 COSTOS .....	10
5.5 RESULTADOS FINANCIEROS .....	11
<b>VI ANEXOS.....</b>	<b>13</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

## Antecedentes

La Fundación para el Desarrollo y la Educación de la Mujer Indígena (FUNDEMI) es una institución apolítica, sin fines de lucro, con sede en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz. La Fundación cuenta con el Programa Educativo y de Desarrollo Integral conocido como Talita Kumi, el cual gira alrededor de tres ejes de trabajo: Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.

La organización tiene presencia permanente en poblaciones mayoritariamente de la etnia Q'eqch'í de seis municipios del departamento de Alta Verapaz (San Pedro Carchá, Lanquín, Chisec, Fray Bartolomé de las Casas, Cahabón y Cobán).

Este Plan de Negocios se circunscribe a la iniciativa de prestación de servicios técnicos en la modalidad de cobro de los mismos, que FUNDEMI ha desarrollado con apoyo del Proyecto Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL).

El objetivo de este Plan de Negocios es: Asegurar que la iniciativa de prestación de servicios técnicos bajo la modalidad de cobro de los mismos tenga sentido desde el punto de vista financiero y operativo para la Fundación.

## Aspectos de mercado

Los servicios que FUNDEMI prevé ofrecer bajo la modalidad de cobro por los servicios a los productores del área son dos: i) asistencia técnica a grupos para la producción y ii) asistencia técnica a grupos para la comercialización de la producción. Las principales actividades productivas que son apoyadas son café y cardamomo.

FUNDEMI ha venido desarrollando desde hace años un modelo de atención en cascada, en el que intervienen además de técnicos con formación agrícola, personal proveniente de la población local, lo que permite mayor cobertura y menores costos. Además, FUNDEMI incorporó el cobro en la prestación de servicios, mejorando las posibilidades de sostener el servicio en el largo plazo.

El mercado para este tipo de servicios es de alrededor de 6,000 productores que viven en alrededor de 400 comunidades asentadas en el área de acción de la organización.

## Estrategia y planes de FUNDEMI

Este Plan de Negocios para la iniciativa de prestación de servicios técnicos con enfoque de cobro por los servicios, se da en el marco del Plan Estratégico de la Organización.

Aún cuando FUNDEMI no cuenta con un Plan de Mercadeo para los servicios técnicos como tal, se propone cubrir el mercado objetivo definido, con los servicios de asistencia técnica a grupos para la producción y la asistencia técnica a grupos para la comercialización de la producción. El

primero permitirá a los productores lograr producción de acuerdo a los requerimientos del mercado, mejores rendimientos, reducción de pérdidas post-cosecha y otros beneficios; y el segundo, el beneficio principal para los productores será un mejor precio que el que normalmente se paga en el mercado a través de intermediarios tradicionales.

Con relación a precios, por la asistencia técnica en el proceso de producción se cobrará el 5% del monto total del crédito que se contrate. Por la asistencia técnica y apoyo en el proceso de comercialización se pagará el 25% del sobre-precio que se obtenga. Los servicios serán proporcionados desde las oficinas de FUNDEMI ubicadas en San Pedro Carchá y Chiséc en Alta Verapaz. El producto será promocionado a los productores a través de la promoción del crédito y en las charlas pre-crédito, para lo cual se preparará material gráfico y se explicará detalladamente en las reuniones de grupo.

### **Recursos y estrategia de operaciones**

Los servicios serán prestados por cuatro técnicos agropecuarios con nivel de educación media (peritos agrónomos o bachilleres) y 20 facilitadores, quienes vivirán en algunas de las comunidades atendidas. El Gerente del Departamento de Proyectos Productivos proporcionará apoyo técnico y responsable supervisará el trabajo.

Por ahora no se requieren mayores inversiones para continuar con la implementación de esta iniciativa, ya que se cuenta con el equipo necesario para hacerlo.

Las proyecciones parten de la atención a 2,500 personas en 2003 y la incorporación de 500 personas / año. Al final de 2008 se estarán atendiendo 5,000 clientes con un total de 200 grupos.

### **Proyecciones financieras**

Con los volúmenes de operación estimados, los resultados financieros indican que la operación en 2003 y 2004 resulta deficitaria y a partir de 2005 la misma genera suficientes recursos para sostenerse. Se espera que en 2008 se generen Q. 85,226 de excedentes. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro.

### **RESULTADOS FINANCIEROS**

<b>Concepto</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Ingresos</b>						
- Comercialización	16,500	39,600	69,300	105,600	118,800	132,000
- Asistencia técnica	225,000	270,000	315,000	360,000	405,000	450,000
<b>Total</b>	<b>241,500</b>	<b>309,600</b>	<b>384,300</b>	<b>465,600</b>	<b>523,800</b>	<b>582,000</b>
<b>Gastos administrativos</b>						
Personal	<b>246,000</b>	<b>252,000</b>	<b>252,000</b>	<b>300,000</b>	<b>318,000</b>	<b>330,000</b>
Operaciones	92,233	103,762	116,732	131,324	147,739	166,207
Total	<b>338,233</b>	<b>355,762</b>	<b>368,732</b>	<b>431,324</b>	<b>465,739</b>	<b>496,207</b>
<b>Ingresos/Gastos Netos</b>	<b>-96,733</b>	<b>-46,162</b>	<b>15,568</b>	<b>34,276</b>	<b>58,061</b>	<b>85,793</b>

# **I INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes**

El Plan de Negocios de la iniciativa de prestación de servicios técnicos de FUNDEMI apoyada por el Proyecto AGIL se formula para guiar los esfuerzos de la institución en el proceso de consolidación de los servicios técnicos que la organización está prestando bajo la modalidad de cobro de servicios.

El Plan de Negocios se circunscribe a esta iniciativa, ya que FUNDEMI realiza una gran variedad de programas y proyectos en los diferentes campos de la agricultura, salud y educación. La iniciativa que incluye el Plan consiste en la prestación de servicios técnicos a los grupos de productores atendidos por FUNDEMI y que tienen acceso a los servicios financieros que presta. Los servicios técnicos a prestar incluyen: capacitación, asistencia técnica, y apoyo en la comercialización. Las principales actividades productivas que son apoyadas son café y cardamomo.

FUNDEMI presta los servicios a través de cuatro técnicos agropecuarios. Cada Técnico Agropecuario capacita a facilitadores y cada uno de ellos atiende los grupos de productores siguiendo las orientaciones del técnico agropecuario. Cada grupo se conforma de un número promedio de 25 personas y puede haber dos grupos por comunidad. Los servicios técnicos de comercialización consisten en la búsqueda de mejores canales de comercialización, homogeneización de la producción y asistencia en la negociación de la producción.

FUNDEMI presta los servicios a través de cuatro técnicos agropecuarios, quienes son los responsables de proporcionar los servicios técnicos. Uno de los técnicos agropecuarios desempeña también funciones de coordinador del equipo y reporta directamente al Gerente de Servicios Agropecuarios. Cada uno de los técnicos agropecuarios tiene bajo su responsabilidad a cinco facilitadores y cada uno de estos atiende ocho grupos formados por alrededor de 25 productores por grupo, para hacer un total de 1,000 productores por Facilitador. Los miembros de cada grupo seleccionan a uno de ellos para que desempeñe la función de Promotor Voluntario. Este Promotor Voluntario apoya al Facilitador y da seguimiento en la misma comunidad a las recomendaciones del Facilitador a los miembros de su grupo.

El objetivo del Plan de Negocios de FUNDEMI es: Asegurar que la iniciativa de prestación de servicios técnicos bajo la modalidad de cobro de los mismos tenga sentido desde el punto de vista financiero y operativo para la Fundación.

## **1.2 Descripción de FUNDEMI**

La Fundación para el Desarrollo y la Educación de la Mujer Indígena (FUNDEMI) es una institución apolítica, sin fines de lucro, con sede en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz. La Fundación cuenta con el Programa Educativo y de Desarrollo Integral conocido como Talita Kumi, el cual gira alrededor de tres ejes de trabajo: Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.

La fundación inició sus actividades en Alta Verapaz hace más de 25 años, por iniciativa de los Salesianos de Don Bosco. Con las experiencias obtenidas en el área Q'eqchí, se consolidó la idea de conformar un programa debidamente sistematizado y con el reconocimiento legal. Este programa forma parte de un proyecto Salesiano denominado Desarrollo Rural Integrado de las Aldeas Q'eqchí de Guatemala. En 1991 surgió el Centro Talita Kumi, en San Pedro Carchá, y con el apoyo de la fundación Kellogg's se construyó la infraestructura con ambientes de alojamiento, enseñanza y área para práctica de cultivos agrícolas.

El objetivo general de la organización es: "Promover la organización y capacidad productiva de las comunidades rurales Q'eqchí a través de la formación de agentes de cambio rural".

Los objetivos Específicos son:

- i. "Ejecutar programas educativos para jóvenes, mujeres y varones indígenas Q'eqchí, para formarlos como agentes promotores del desarrollo comunitario.
- ii. Organizar la Atención educativa de grupos comunitarios para fortalecer su capacidad de autogestión de pequeños proyectos de beneficio comunitario y familiar.
- iii. Brindar apoyo a iniciativas de proyectos productivos y de atención a las necesidades de la población, a través de un sistema de servicios comunitarios".

La organización tiene presencia permanente en poblaciones mayoritariamente de la etnia Q'eqchí de seis municipios del departamento de Alta Verapaz (San Pedro Carchá, Lanquín, Chisec, Fray Bartolomé de las Casas, Cahabón y Cobán. La población de estas áreas son la población meta de la organización y son personas que en su mayoría viven bajo condiciones de pobreza y extrema pobreza. Por lo general la actividad principal es la agricultura de subsistencia, con un grado mínimo de organización.

La organización tiene una Junta Directiva y de esta depende una Dirección Ejecutiva, la cual está a cargo de un Presbítero Salesiano. Del Director Ejecutivo depende el Gerente General, responsable de implementar las decisiones que se toman y administrar la organización. El organigrama detallado se presenta en el anexo 1.

Para operar, FUNDEMI cuenta con seis departamentos, estos son: Departamento de Servicios Educativos, Servicios Comunitarios de Salud, de Servicios Agropecuarios, Proyectos Productivos, Administrativo y Financiero.

La implementación de las actividades financiadas con la donación de AGIL está bajo la responsabilidad del departamento de servicios agropecuarios y el funcionamiento del modelo se vincula estrechamente con el Programa de Crédito que está bajo la responsabilidad del Departamento de Proyectos Productivos.

En la iniciativa apoyada por AGIL, actualmente trabajan cuatro técnicos agropecuarios y 18 facilitadores. Las actividades son apoyadas a tiempo parcial por el Gerente del Departamento de Servicios Agropecuarios. Las actividades son apoyadas también por la administración de la Fundación.

## **II ASPECTOS DE MERCADO DE LOS SERVICIOS A OFRECER**

### **2.1 Servicios a ofrecer**

Los servicios que FUNDEMI prevé ofrecer bajo la modalidad de cobro por los servicios a los productores del área son dos: asistencia técnica en la producción y apoyo en la comercialización de la producción.

La asistencia técnica en la producción consiste en el apoyo a grupos de productores que tienen acceso a los servicios de crédito que proporciona FUNDEMI. El responsable de proporcionar los servicios técnicos es el Departamento de Servicios Agropecuarios. Se proporcionan los servicios de asistencia técnica en la producción de las actividades que son financiados con el crédito que proporciona el Departamento de Proyectos Productivos. Los productos que generalmente se apoyan son café, cardamomo y ganado mayor y menor. El cobro de este servicio se hace por medio de una comisión del 5% sobre el monto del crédito contratado.

El apoyo en la comercialización consiste en asistencia técnica para identificar canales de distribución donde se puedan obtener mejores precios y mejores condiciones de compra que las que generalmente se tienen en el mercado tradicional. A través de este servicio se les pone en contacto con compradores de los productos y se les da asistencia técnica en la negociación. El cobro de este servicio se prevé hacer a través de un pago directo de las empresas compradoras.

### **2.2 Competencia**

En el área trabajan diferentes organizaciones que apoyan a grupos de productores que constituyen la población objetivo de FUNDEMI. Sin embargo, la sostenibilidad de los servicios de estas organizaciones es incierta y el enfoque en la prestación de los servicios es la tradicional, caracterizada por ser paternalista, no orientada al mercado y al desarrollo de una visión comercial en las actividades productivas. En efecto, la atención de varias de estas organizaciones incluye el apoyo a actividades relacionadas con la producción de alimentos en el marco de la seguridad alimentaria.

Hay organizaciones que han principiado a desarrollar enfoques de desarrollo empresarial; sin embargo, estos esfuerzos son financiados con proyectos que una vez terminen su ejecución no garantizan a la población que los usan ninguna continuidad.

FUNDEMI ha venido desarrollando desde hace años un modelo de atención a los usuarios de sus servicios, el cual se ha fortalecido con cambios que han sido necesarios. FUNDEMI ha desarrollado un modelo de atención en cascada, en el que intervienen además de técnicos con formación agrícola y personal proveniente de la población local, lo que permite mayor cobertura y menores costos para la prestación de servicios. Además de la utilización del modelo que ha desarrollado, FUNDEMI incorporó el cobro de la prestación de servicios. El cobro en la prestación de servicios, permite a FUNDEMI aumentar las posibilidades de sostener los mismos en el largo plazo, si logra llegar a un nivel de autosuficiencia en este tipo de productos que ofrece.

En el principio se consideró que iba a ser difícil de implantarse el cobro en el modelo, debido a que generalmente los servicios son ofrecidos en forma gratuita a productores en el área; sin

embargo, el mercado cautivo que tiene la Fundación con los grupos que atiende con crédito y otros servicios de salud y educación le ha permitido probar el modelo y obtener resultados satisfactorios.

El mercado para este tipo de servicios es de alrededor de 6,000 productores que viven en alrededor de 400 comunidades asentadas en el área de acción de FUNDEMI en el departamento de Alta Verapaz. El tamaño de este mercado puede ser mayor y no ha sido totalmente estimado aún.

### **2.3 Situación de FUNDEMI para prestar los servicios**

FUNDEMI es uno de los líderes en la prestación de estos servicios y cuenta con una fortaleza importante: ha logrado encontrar el mecanismo para el cobro de los servicios técnicos prestados en la etapa de producción y ha definido ya un mecanismo de cobro para cobrar los servicios de apoyo en la comercialización, el cual parece ser de simple aplicación. Además, la organización cuenta con credibilidad en la población que se asienta en el área de acción y su personal en su mayoría habla el idioma Q'eqchí, predominante en el área rural de la región.

Sin embargo, FUNDEMI cuenta con una debilidad que consiste en el nivel de la calidad del servicio que proporciona. Los servicios técnicos no fueron prestados a la totalidad de grupos de productores que pagaron por ellos y en general los servicios que se prestaron no fueron de calidad apropiada. Por otra parte, no se tienen sistematizados los servicios. En el caso de la asistencia técnica hace falta dirigirla a los aspectos claves donde se debe incidir y lograr una cobertura apropiada a los productores que pagan por los servicios. El servicio de apoyo a la comercialización, aún cuando ha venido siendo abordado, no se cuenta con mucha experiencia en este momento. La principal amenaza que se tiene en el área son las consecuencias de la crisis en la que se encuentra el cultivo del café y el deterioro de la situación económica del país, las cuales han venido determinando una disminución de la población dispuesta a obtener créditos para producir.

No obstante las limitaciones y amenazas existentes, el limitado número de organizaciones que atiendan apropiadamente a los productores que se asientan en el área de acción de la organización y la ausencia desde hace años de una estructura del Estado o de cualquier otro sector que cubra este segmento de población, le da la oportunidad de tener un mercado extenso para desarrollar y consolidar la iniciativa.

### III ESTRATEGIA Y PLANES DE FUNDEMI

#### 3.1 Estrategia empresarial de FUNDEMI

Este Plan de Negocios para la iniciativa de prestación de servicios técnicos con enfoque de cobro por los servicios de FUNDEMI se da en el marco del Plan Estratégico de la Organización. La visión de la organización es: “Talita Kumi participa de la visión de la iglesia, ve al pueblo campesino de la región sin esclavitudes sociales, con plena libertad y conocimiento de la realidad de sí mismos, de su entorno y del país; preparados y organizados para participar dentro de la nueva era socioeconómica, de ser capaces de mantenerse de pie, aprovechar sus recursos con competitividad e inteligencia para evitar caer en nuevas opresiones. Sitúa a la población dentro del conjunto social; en donde la familia se desenvuelve con plena participación de la mujer en igualdad con el hombre, porque se cree en su capacidad para superar las barreras que hasta hoy les ha impuesto el sistema”.

En el Plan Estratégico se define la misión de la siguiente manera: “Educar en forma integral a la Juventud rural de la región, para desempeñar el rol que les corresponde en su pueblo, como agentes de liberación y conducción de los procesos, para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades técnicas y económicas para encontrar soluciones. Promueve la organización comunitaria para el fortalecimiento de la capacidad local, por medio de la promoción de dirigentes debidamente capacitados para impulsar la autogestión en Educación, Salud y Seguridad Alimentaria, como un medio para mejorar el nivel de vida de la familia campesina. Constituir un apoyo técnico a las organizaciones comunitarias en la detección, priorización, formulación y gestión de proyectos de mejoramiento de los servicios mínimos para la familia campesina”.

El objetivo general de la organización es: “Promover la organización y capacidad productiva de las comunidades rurales Q´eqch´í a través de la formación de agentes de cambio rural”.

Los objetivos Específicos son:

- i. “Ejecutar programas educativos para jóvenes, mujeres y varones indígenas Q´eqch´í, para formarlos como agentes promotores del desarrollo comunitario.
- ii. Organizar la Atención educativa de grupos comunitarios para fortalecer su capacidad de autogestión de pequeños proyectos de beneficio comunitario y familiar.
- iii. Brindar apoyo a iniciativas de proyectos productivos y de atención a las necesidades de la población, a través de un sistema de servicios comunitarios”.

Para el logro de los objetivos, FUNDEMI decidió entre otras iniciativas, prestar servicios técnicos con el enfoque de cobro. Los servicios a prestar que se consideran en este Plan de Negocios son: i) La asistencia técnica a grupos para la producción y ii) La asistencia técnica a los grupos en la comercialización de la producción.

La estrategia principal que se propone para que siga FUNDEMI es el enfoque en el grupo objetivo con el que ha trabajado desde hace muchos años y con quienes ha establecido relaciones duraderas. En primera instancia, FUNDEMI atenderá con servicios técnicos a los grupos que atiende con servicios de créditos y continuará su expansión a los grupos donde se expandan los

servicios hasta cubrir las comunidades del área de acción de la organización. Este mercado no ha sido explotado como tal y FUNDEMI tiene la ventaja de conocerlo y tener credibilidad entre ellos.

### **3.2 Factores claves del éxito**

Para tener éxito en esta iniciativa, FUNDEMI debe fijar su atención en los siguientes factores clave: Calidad de la asistencia técnica que proporcione, perfil del personal responsable de la asistencia y el desempeño del Programa de Crédito.

- i. Calidad de la asistencia técnica. Los productores que pagan por el servicio deben de identificar los beneficios que se obtienen con la asistencia, la cual debe traducirse en mejores rendimientos, mejor calidad del producto para el mercado, reducción de perdidas post-cosecha, efectividad de la organización comunitaria para producir y otras.
- ii. Perfil del personal responsable de la asistencia. Debe de tenerse cuidado especial en la selección del personal que prestará la atención. En el caso de los técnicos agropecuarios es importante que tengan los conocimientos y la experiencia básica para atender las actividades productivas más comunes y frecuentes con las que se trabajará y que en el área será: cardamomo, café y ganado mayor y menor. El personal que se seleccione para facilitadores, debe ser de la propia comunidad o comunidades cercanas, formados por FUNDEMI y debe de chequearse referencias, ya que por vivir en la comunidad y no tenerse un fuerte control sobre ellos, se reflejará bastante en su rendimiento la responsabilidad personal. Además es importante que el personal hable el idioma Q'eqchí para poder atender a la población.
- iii. Desempeño del Programa de Crédito. El desempeño del Programa de Crédito es muy importante ya que el modelo de trabajo se basa en buena parte para el cobro de los servicios en la viabilidad que pueda tener en el futuro el Programa de Crédito de la organización. Merecen especial atención, la sanidad de la cartera de crédito, la coordinación que se mantenga con el mismo y la disponibilidad de fondos que haya para crédito.

### **3.3 Plan de Mercadeo**

FUNDEMI no ha definido un Plan de Mercadeo como tal; sin embargo, se propone cubrir el mercado objetivo definido, aplicando los elementos que se describen a continuación.

#### **3.3.1 Producto / servicio**

Tal como se indicó los servicios son: asistencia técnica a grupos para la producción y la asistencia técnica a grupos para la comercialización de la producción.

La asistencia a grupos para la producción será proporcionada directamente por un Facilitador. El Facilitador dará capacitación y asesoría a un Promotor Voluntario de cada grupo, a la Junta Directiva y a los miembros del grupo. Se hará una reunión y en la reunión se dará capacitación sobre el tema que se va a desarrollar de acuerdo a las actividades productivas que se están atendiendo. La asistencia técnica en producción requerirá también de visitas de los facilitadores a

las unidades productivas individuales, para atender problemas concretos. Los facilitadores serán capacitados y orientados por técnicos agropecuarios sobre los temas propios de las actividades productivas que se atiendan. En ocasiones acompañarán a los facilitadores a las reuniones de capacitación y asistencia técnica con los grupos y también a ver casos que requieren su atención.

Este servicio permitirá a los productores lograr producción de acuerdo a los requerimientos del mercado, mejores rendimientos, reducción de pérdidas post-cosecha y otros beneficios. La diferencia de este servicio con el que ofrecen otras organizaciones es el enfoque de producción para la venta y la organización de productores para vender.

La asistencia técnica a los grupos para la comercialización será proporcionada por los técnicos agropecuarios, quienes dedicarán parte de su tiempo con el apoyo del Gerente del Departamento de Servicios Agropecuarios de FUNDEMI a la búsqueda de mejores canales para la comercialización de la producción. Además, establecerán contactos para los productores, asesorarán a los productores en las negociaciones con los compradores, apoyarán la organización de los productores para vender en forma conjunta, asesorarán en la planificación de la producción, consolidación de la producción, asesorarán en el transporte y entrega del producto.

El beneficio principal que los productores obtendrán de este servicio es un mejor precio que el que normalmente se paga en el mercado a través de intermediarios tradicionales. Este servicio no es ofrecido por otras organizaciones.

### **3.3.2 Precios**

Por la asistencia técnica en el proceso de producción se cobrará el 5% del monto total del crédito que se contrate. Este pago será realizado por el productor al momento de recibir el primer desembolso del crédito y cubre todo el ciclo del crédito, el cual generalmente es de un año. El monto promedio que paga cada productor es de alrededor de Q. 75.00.

Por la asistencia técnica y apoyo en el proceso de comercialización se pagará el 25% del sobre-precio que se obtenga como resultado de la negociación en bloque y con un mejor comprador. Esto es de fácil aplicación en café y cardamomo. No hay otras experiencias con las cuales comparar el nivel de precios; sin embargo, se estima que el sobre-precio a obtener es de Q.20.00 / quintal de cardamomo y el precio que pagaría el productor a FUNDEMI sería de Q. 5.00 / quintal.

### **3.3.3 Distribución**

Los servicios serán proporcionados desde las oficinas de FUNDEMI ubicadas en San Pedro Carchá y Chiséc en Alta Verapaz. Los técnicos tendrán su base en estas oficinas y se desplazarán a las áreas rurales donde se localizan los grupos. Además de grupos ubicados en estos municipios, se atenderán a productores de áreas aledañas del municipio de Cobán y otros.

### **3.3.4 Promoción**

El producto será promocionado y comunicado a los productores a través de la promoción del crédito y en las charlas pre-crédito que se dan dentro del proceso. Para esto, se preparará material

gráfico y se explicará detalladamente en las reuniones de grupo. Se hará claridad sobre la comisión que cubre el servicio y lo que incluye.

## **IV RECURSOS Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

### **4.1 Recursos Humanos**

Los servicios serán prestados por cuatro técnicos agropecuarios, con nivel de educación del nivel medio (peritos agrónomos o bachilleres agrícolas) y con experiencia en las actividades productivas de la zona, especialmente café, cardamomo y ganado.

Los técnicos agropecuarios tendrán bajo su responsabilidad a cinco facilitadores cada uno. Los facilitadores serán de preferencia residentes de algunas de las comunidades que atienden o bien de comunidades circunvecinas: Deberán de haber sido formados en los programas de FUNDEMI como facilitadores y hablarán el idioma Q'eqchí. Se prevé en total 20 facilitadores atendidos por cuatro técnicos agropecuarios.

Además de este personal contratado específicamente para llevar adelante esta iniciativa, el Gerente del Departamento de Proyectos Productivos proporcionará apoyo técnico y será responsable de la supervisión del trabajo.

### **4.2 Recursos e inversiones**

En este momento no se requieren mayores inversiones para continuar con la implementación de esta iniciativa, ya que el equipo de técnicos agropecuarios cuenta con motocicletas compradas con fondos donados por AGIL. Más adelante se considera la reposición del equipo.

Con relación a mobiliario y equipo no es necesario, puesto que se utiliza la capacidad instalada de FUNDEMI en San Pedro Carchá y en Chiséc.

### **4.3 Estrategia de operaciones**

Los técnicos agropecuarios definirán las comunidades que atenderán e identificarán conjuntamente con los técnicos del Departamento de Proyectos productivos a los grupos de productores que reciben apoyo financiero de dicho Departamento. En las charlas pre-crédito a los grupos, que lleva a cabo el personal de Proyectos Productivos, se involucrará el Técnico Agropecuario para informar a los productores sobre el pago de asistencia técnica, como para la planificación de las actividades productivas a financiar. Cuando esté aprobado el crédito y se haga el primer desembolso, se cobrará la comisión por asistencia técnica.

Una vez el crédito ha sido formalizado, los técnicos agropecuarios organizarán la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación y asistencia técnica en cada comunidad y grupo. Con el diagnóstico y las observaciones de los técnicos y facilitadores, se formulará un plan para cada grupo y de acuerdo a los destinos del crédito se enfocará en los temas clave que se atenderán durante la asistencia.

Una vez por mes, cada técnico agropecuario se reunirá en un lugar convergente con los facilitadores que tiene bajo su responsabilidad y les dará capacitación sobre los temas que se deberán de abordar en las próximas semanas. Los facilitadores irán a las comunidades, generalmente solos y en algunas ocasiones con fines de asesoría y monitoreo, acompañados de los técnicos agropecuarios. En la comunidad, el facilitador realizará actividades, tales como: reuniones para capacitación con los miembros de un grupo determinado, su Junta Directiva y el Promotor Voluntario seleccionado dentro de los miembros, así como visitas a unidades de producción. Aprovechando la visita hará también visitas a determinados casos que requieran mayor atención.

En parte del tiempo, los técnicos agropecuarios se dedicarán a trabajar en aspectos de comercialización y con el apoyo del Gerente de Servicios Agropecuarios buscará contactos para el mercado. También se apoyará a los productores en su organización, en el proceso de negociación con compradores y en la consolidación de los volúmenes de producción y la entrega del producto.

Para el cobro de los servicios se cobrará la comisión para asistencia técnica, tal como ya se indicó anteriormente y se cobrará a través de las empresas de comercialización con las que se negocie, el pago del porcentaje que corresponde a FUNDEMI para cubrir los costos del servicio.

## **V PROYECCIONES FINANCIERAS**

### **5.1 Supuestos**

Las proyecciones financieras del Plan de Negocios se basan en algunos supuestos que se han establecido sobre la base de la experiencia acumulada en los meses que se tiene de operar en la prestación de los servicios bajo la modalidad de cobro de los mismos. Los supuestos son los siguientes.

- a. Se parte en 2003 de un número de 2,500 personas atendidas y se espera que cada año se incorporen 500 personas más. La inclusión significa que las personas aceptan recibir los servicios y pagar por ellos.
- b. Las personas que participan obtienen créditos por un monto promedio de Q. 1,800.00 con un plazo de un año.
- c. Se ha considerado proyectar la prestación de dos servicios en el cultivo de cardamomo: la asistencia técnica en la producción y organización de productores y la asistencia técnica para la comercialización de la producción. Se considera que el 44% de productores atendidos cultiva cardamomo y que cada uno de ellos produce en promedio de alrededor de 12 quintales para ser comercializados.
- d. Se estima que el sobre precio a obtener por mejor comercialización es de Q. 20.00 y que FUNDEMI puede cobrar el 25% de ese sobre precio o sea Q. 5.00 / quintal comercializado.
- e. La comisión por asistencia técnica se establece en 5%, la cual ha sido cobrada ya en los meses que tiene de aplicarse.
- f. Los gastos administrativos aumentarán 12.5% por concepto de expansión de operaciones debido al crecimiento previsto.

- g. No se consideró un indicador de inflación y por ha previsto inflación y por lo tanto, ingresos y gastos permanecen constantes.

## 5.2 Población a atender

Las proyecciones parten de la atención a 2,500 personas en 2003 y la incorporación de 500 personas al año. Esto significa también que posteriormente el número de grupos se incrementa. Al final de 2008 se estarán atendiendo bajo esta modalidad a 5,000 clientes con un total de 200 grupos (cuadro 1).

**CUADRO 1  
POBLACIÓN ATENDIDA Y PERSONAL**

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Número de personas atendidas	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000
Número de grupos	100	120	140	160	180	200
Número de facilitadores	18	18	18	20	23	25
Número de técnicos agropecuarios	4	4	4	4	5	5

## 5.3 Proyecciones de ingresos

Los ingresos se proyectaron para los servicios de asistencia técnica (5% del monto promedio esperado de los créditos) y 25% del sobre precio logrado por el apoyo en la comercialización de cardamomo. En el caso de los servicios de comercialización de cardamomo, también se ha considerado que el primer año se logrará el 25% del volumen previsto, el segundo el 50%, el tercero el 75% y del cuarto año en adelante el 100%. Estos ingresos ascienden en total a Q. 309,500 en 2004 y Q. 582,000 en 2008 (cuadro 2).

**CUADRO 2  
PROYECCIÓN DE INGRESOS**

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingreso comercialización cardamomo	16,500	39,600	69,300	105,600	118,800	132,000
Asistencia técnica	225,000	270,000	315,000	360,000	405,000	450,000
<b>Total</b>	<b>241,500</b>	<b>309,600</b>	<b>385,300</b>	<b>465,600</b>	<b>523,800</b>	<b>582,000</b>

## 5.4 Costos

Los costos se estimaron sobre la base de la contratación de cuatro técnicos agropecuarios bajo la modalidad de servicios profesionales. Esto significa que la remuneración que reciben incluye de una vez los beneficios. Los costos incluyen inicialmente a 18 facilitadores con una compensación económica de Q. 500, considerando que posteriormente se incrementará el número, tal como se

observa en el cuadro 1. Se consideró que los costos, excepto personal, aumentan 12.5% al año por la expansión de los servicios (cuadro 3).

Además se consideró la depreciación de las motocicletas y los gastos asociados a la movilización de los técnicos agropecuarios, la depreciación del equipo de transporte y otros gastos administrativos.

Se consideró también una estimación de contribución a gastos administrativos de esta iniciativa a la administración general y al Departamento de Servicios Agropecuarios. La estimación se hizo sobre la base del porcentaje que representa el presupuesto del proyecto financiado con la donación de AGIL, del presupuesto total de la Fundación y del presupuesto del Departamento de Servicios Agropecuarios.

## 5.5 Resultados financieros

Los resultados financieros con los volúmenes de operación estimados se presentan en el cuadro 4. Como puede observarse, la operación en 2003 y 2004 resulta deficitaria y a partir de 2005 la misma genera suficientes recursos para sostenerse. Se espera que en 2008 se generen Q. 85,226 de excedentes de ingresos sobre gastos.

El flujo de caja de la operación se presenta en forma similar a lo anterior. El déficit puede ser cubierto con los recursos captados desde marzo de 2002 y que no han sido utilizados hasta ahora, debido a que se han utilizado los recursos de una donación proporcionados por el Proyecto AGIL.

**CUADRO 3  
PROYECCIÓN DE GASTOS**

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Personal</b>						
Técnico / Coordinador	34,500	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Técnicos Agropecuarios	103,500	108,000	108,000	144,000	144,000	144,000
Facilitadores	108,000	108,000	108,000	120,000	138,000	150,000
<b>Sub-total gastos por personal</b>	<b>246,000</b>	<b>252,000</b>	<b>252,000</b>	<b>300,000</b>	<b>318,000</b>	<b>330,000</b>
<b>Gastos operación</b>						
Combustibles y lubricantes	14,212	15,989	17,987	20,235	22,765	25,610
Mantenimiento vehículos	4,080	4,590	5,164	5,809	6,535	7,352
Repuestos para vehículos	8,680	9,765	10,986	12,359	13,904	15,642
Capacitación	1,100	1,238	1,392	1,566	1,762	1,982
Papelería y Útiles	1,200	1,350	1,519	1,709	1,922	2,162
Depreciación de Equipos	20,250	22,781	25,629	28,833	32,437	36,491
Contribución a gastos administrativos	42,711	48,050	54,056	60,813	68,415	76,967
<b>Sub-total gastos operación</b>	<b>92,233</b>	<b>103,762</b>	<b>116,732</b>	<b>131,324</b>	<b>147,739</b>	<b>166,207</b>
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>338,233</b>	<b>355,762</b>	<b>368,732</b>	<b>431,324</b>	<b>465,739</b>	<b>496,207</b>

**CUADRO 4**  
**RESULTADOS FINANCIEROS**

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Ingresos</b>						
- Comercialización	16,500	39,600	69,300	105,600	118,800	132,000
- Asistencia técnica	225,000	270,000	315,000	360,000	405,000	450,000
<b>Total</b>	<b>241,500</b>	<b>309,600</b>	<b>384,300</b>	<b>465,600</b>	<b>523,800</b>	<b>582,000</b>
<b>Gastos administrativos</b>						
Personal	<b>246,000</b>	<b>252,000</b>	<b>252,000</b>	<b>300,000</b>	<b>318,000</b>	<b>330,000</b>
Operaciones	92,233	103,762	116,732	131,324	147,739	166,207
Total	<b>338,233</b>	<b>355,762</b>	<b>368,732</b>	<b>431,324</b>	<b>465,739</b>	<b>496,207</b>
<b>Ingresos/Gastos Netos</b>	<b>-96,733</b>	<b>-46,162</b>	<b>15,568</b>	<b>34,276</b>	<b>58,061</b>	<b>85,793</b>

## **VI ANEXOS**

## ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE FUNDEMI / TALITA KUMI

